



Gestor como mentor e facilitador

Cada teoria administrativa possui um enfoque diferente e cada uma surgiu, mais ou menos, como solução de problemas de teorias anteriores e em resposta às mudanças no contexto da sociedade. Por um lado, existem críticas mesmo às práticas mais atuais, por outro, as ferramentas da teoria clássica seguem sendo utilizadas nas organizações. Nenhuma teoria superou as outras, elas apenas possuem perspectivas diferentes para abordar as questões organizacionais de maneira que é possível utilizá-las concomitantemente, ajustando-as às circunstâncias, à cultura organizacional e aos objetivos que se pretende alcançar.

Neste módulo, iremos estudar maneiras para que o gestor consiga *criar e manter o compromisso e a coesão* dos seus subordinados para que possam *colaborar*. Para tanto, iremos atualizar princípios da *abordagem humanista* e da abordagem comportamental. Assim, logo de cara, temos um importante aspecto de complementaridade entre essas abordagens, isto é, a busca por compromisso e coesão do grupo (como na abordagem humanista) ao mesmo tempo que permitimos que as pessoas expressem sua individualidade (como na abordagem comportamental). Para isso, o gestor irá desempenhar o papel de mentor e facilitador.

Para desenvolver membros envolvidos e comprometidos é importante: oferecer a eles oportunidades de se envolverem nos processos organizacionais e nas tomadas de decisão; ajudá-los a ver como o seu trabalho se encaixa com outros esforços feitos na organização; fornecer *feedback* constante; e equilibrar as necessidades deles com as da organização. No entanto, a ênfase excessiva em qualquer valor específico

pode resultar em desempenho insatisfatório e com o foco em pessoas não é diferente. O foco excessivo nas pessoas pode fazer com que se perca vista os objetivos organizacionais. Por isso, é necessário avaliar cada caso. Por exemplo, os funcionários tendem a ser mais unidos quando trabalham juntos para solucionar problemas complexos. No entanto, grupos de aprendizado nem sempre tomam as melhores decisões ou as mais eficientes, além do processo de decisão levar mais tempo. Por isso, é necessário avaliar se uma decisão de qualidade sobre o problema não poderia ser tomada por uma única pessoa.

Para conseguir que os membros da organização, do departamento ou do processo colaborem, o gestor precisa ser mais efetivo em suas interações com as pessoas. Quer dizer, ele precisa ser capaz de inspirar os outros a agir e, para isso, é necessário ter uma percepção de como é visto pelos outros, além disso, deve ser capaz de monitorar a maneira como reage às situações e determinar a base para essa reação, isto é, ele deve desenvolver *autoconscientização* e *autocontrole*. A partir daí, ele precisa desenvolver a capacidade de entender os outros e a trabalhar com eles com mais eficácia.

Assim, para ser um gestor efetivo é necessário conhecer seus próprios pontos fortes e fracos e como esses pontos se traduzem em um estilo de trabalho que afeta os outros. Essa conscientização passa pela *inteligência emocional* "[...] que tem ênfase interna e inclui a consciência de nosso próprio caráter, traço de personalidade, reações emocionais, pontos fortes e [...] fracos, valores, crenças [...] e motivações" (QUINN et al, 2015, p.44) e pela *inteligência social* "[...] que tem ênfase externa e inclui a consciência de como somos percebidos pelos outros em um contexto social." (QUINN et al, 2015, p.44). A partir do desenvolvimento desses dois tipos de inteligência, desenvolvemos a *competência intrapessoal*, isto é, a capacidade de se autogerenciar com eficácia, e a *competência interpessoal*, isto é, a capacidade de trabalhar bem com os outros. Além

disso, os gestores com elevada conscientização tendem a perceber melhor os pontos fracos e fortes dos outros. Assim, podem considerar como cada pessoa pode contribuir melhor para o trabalho na unidade e na organização.

Outro ponto importante para criar um ambiente de colaboração, compromisso e coesão, é a abertura ao *feedback*. O gestor deve criar condições para que os outros lhe digam o que realmente pensam e sentem. É necessário resistir à tendência de defender e debater, ouvindo e aprendendo. Nem sempre é fácil, em alguns casos, as pessoas têm dificuldade até para receber *feedback positivo*. Você é assim ou conhece alguém assim? Aquela pessoa que quando é elogiada tenta de alguma forma se desqualificar em relação ao elogio. Existem três tipos de feedback: o *informativo* - quando se fornece fatos adicionais ao remetente; o *corretivo* - que envolve uma correção ou questionamento à mensagem inicial; e o de *reforço* - é um reconhecimento claro da mensagem enviada.

Por outro lado, existem barreiras na comunicação que envolvem as habilidades, o contexto e o canal da comunicação. Por exemplo, a pessoa precisa ser capaz de transmitir a sua mensagem e de ouvir, o ambiente idealmente não deve ser barulhento e o canal de comunicação deve ser adequado à complexidade da mensagem. Sendo assim, as barreiras na comunicação incluem: a falta de articulação, agendas ocultas, diferença de status, hostilidade, distrações, a filtragem (que a manipulação da mensagem pelo emissor para que seja vista mais favoravelmente pelo receptor), a percepção seletiva, a linguagem, o excesso de informação e os diversos tipos de barreiras, mecânicas ou físicas, fisiológicas, psicológicas (preconceitos e estereótipos), semânticas, pessoais e administrativas/burocráticas.

E como você pode melhorar a sua comunicação? Não custa dizer, primeiro, pensar antes de falar. Quando o outro estiver falando com você, sem interromper, dê *feedback*s de maneira que a outra pessoa saiba que você está envolvido ativamente na conversa. Não aponte imprecisões imediatamente no que está sendo dito, aguarde a pessoa concluir o raciocínio e, então, corrija possíveis enganos.

Para orientar e desenvolver pessoas, o gestor dispõe de várias ferramentas e práticas, tais como, as avaliações de desempenho, o processo de gerenciamento de desempenho, o *coaching*, a mentoria e a delegação efetiva. Já para melhorar a efetividade de grupos e liderar equipes é necessário que ele considere os elementos da efetividade da equipe, quais sejam: o desempenho da tarefa, a satisfação dos membros, o aprendizado, as caraterísticas individuais dos membros do grupo, fatores no nível da equipe (tamanho, composição, estrutura das tarefas e de liderança) e fatores contextuais. Além disso, é importante ter em mente que, com alguma frequência, existem conflitos nos grupos e comportamentos que se traduzem em *perdas do processo*, no lugar dos almejados *ganhos do processo*, provenientes do trabalho em grupo.

Nesse sentido, é necessário ter em mente que os conflitos podem ou não ser construtivos. No segundo caso, eles resultam em novas soluções e em inovações, além de estimular a criatividade e a competição saudável. Além disso, a tendência é que haja cada vez mais situações em que possam surgir conflitos, em razão da tomada de decisão cada vez mais participativa ou da diversidade cultural das pessoas, dentre outras razões. Assim, existem várias formas do gestor abordar o conflito, seja evitando, conciliando as partes, incentivando a competição e levando as partes a fazerem concessões ou a colaborarem.

Outro ponto importante a ser considerado é a diversidade da força de trabalho, isto é, a heterogeneidade em termos de raça, etnia, sexo,

orientação sexual, etc., dos funcionários da organização. Nesse sentido, as organizações estão se tornando cada vez mais diversas e isso te implicações para as práticas administrativas. De acordo com Robbins:

> Os executivos precisam modificar sua filosofia de tratar todo mundo do mesmo modo, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade, sem que se cometa nenhuma discriminação (ROBBINS, 2005, p.14).

Desta forma, a diversidade se bem administrada pode aumentar a criatividade, a inovação e a tomada de decisão, ao trazer novas perspectivas para os problemas. Do contrário, pode aumentar a rotatividade de funcionários, as dificuldades de comunicação e os conflitos interpessoais.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, recomenda-se assistir ao filme “Brockovich - Uma Mulher De Talento” (2000). O filme autobiográfico conta a história da luta jurídica de Erin Brockovich contra uma empresa. Destaca-se como a protagonista no início e não demonstrava ter autogerenciamento emocional e nem capacidade de empatia, mas ao longo da história vai adquirindo um conjunto de competência emocionais.



Referência Bibliográfica

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; BRIGHT, D. S. **Competências Gerenciais**. [*S. l.*]: Campus, 2015. 432 p.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2005. 560 p. ISBN 9788576050025.

Ir para exercício